

<<新商道108策>>

图书基本信息

书名：<<新商道108策>>

13位ISBN编号：9787030241306

10位ISBN编号：7030241304

出版时间：2009-3

出版时间：科学出版社

作者：钱志新

页数：216

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

前言

从企业到政府，再到高校，在长期的经济工作实践和研究学习中，我深深感到企业经营大有“商道”。

“商道”是一种宝贵经验，既有实践性，又有理论性，很有必要对其进行总结。

2006年初，在《中国经济时报》领导的支持下，报社为我开辟了一个专栏，定名为“新经营之道”，主要围绕企业经营的专题写短文，每周四刊登一次，至今已有130多篇。

短文千字左右，短小精悍，主题鲜明，观点新颖，设置案例点评，深受读者特别是企业经营者的欢迎。

每次报社发表后，各大网站和有关杂志都作转载，许多读者参与互动，发表评论，其社会影响不断扩大，在《苏商》、《共赢圈》、《江苏经济报》等报刊转载中已成为一大亮点。

在撰写“新经营之道”的过程中，我发现需要研究的专题很多，有必要集中起来进行系统研究，这就是对商业模式的探讨。

商业模式是一个全新的领域，国外也是最近几年才开始研究，国内的研究才刚刚开始。

我和南京大学的研究生从搜集商业模式案例开始，通过对几百个新商业模式案例的研究，总结出共性的规律。

2007年，在《中国经济时报》发表论文《创新商业模式》，被许多媒体转载，特别是在《新华文摘》刊载后，引起了各方面的重视和评论。

为了扩大研究成果，我在此基础上写作成书，2008年5月出版了《新商业模式》一书，这是一本在国内系统研究商业模式的新作，在学术和实践上都具有现实指导意义。

何谓商业模式，在学术界还没有统一的定论。

根据我的系统研究，简单地说，商业模式就是企业创造价值的模式。

企业经营的目的就是创造价值。

如果把企业比做一个箱子，前面进入的是经济资源，后面出来的是企业价值，中间就是商业模式。

因此，商业模式是企业创造价值的整体解决方案，决定企业创造价值的基本能力。

商业模式的创新是全面系统的创新，而不是单方面的局部创新。

商业模式是一个完整的体系，围绕企业价值这个核心问题进行创新，提高企业价值创造的能力，从而实现企业价值的最大化。

美国管理大师德鲁克说：“当今企业之间的竞争，不是产品与产品之间的竞争，而是商业模式与商业模式之间的竞争。”

商业模式对企业的发展起着决定性作用。

国际上大的投资公司在选择投资项目时，首要考虑的因素就是企业要有成功的商业模式。

成功的商业模式的核心思想包括五项基本原则：以资本价值运作为灵魂，以客户需求为中心，以企业联盟为载体，以应变速度为关键，以信息网络为平台。

商业模式是一个体系。

企业联盟作为整条供应链是创造价值的基本载体；资本价值运作和信息网络是企业联盟的两翼，对创造价值有起飞加速的作用；应变速度是创造价值的关键因素；满足客户需求是创造价值的本质要求。

五项基本原则构筑企业价值创造的完整体系，这就是商业模式的核心思想。

从“商道”总结到商业模式研究是一大跃升，用商业模式研究指导“商道”实践是新的发展，要以全新的视角拓展“商道”研究的新路子。

我将分散在“新经营之道”专栏中的专题研究成果出版成书，一集一集长期下去，形成系列丛书，定名为“新商道”。

今后将不断对国内外新的商业模式和经营之道进行研究和介绍，奉献给广大读者特别是企业经营者，抛砖引玉，促使大家研究和讨论。

这就是“新商道”系列丛书的基本宗旨。

<<新商道108策>>

内容概要

本书适合商界人士特别是企业经营者阅读、使用。

“商道”是一种宝贵经验，既有实践性，又有理论性，对企业经营者特别是企业家具有重要借鉴作用。

“新商道”涉及的专题很多，要集中起来进行系统研究，这就是对商业模式的探讨。
所谓商业模式，简而言之就是企业创造价值的模式，它对企业的发展起着决定性的作用。

作者简介

钱志新，南京大学教授、博士生导师，原江苏省发展和改革委员会主任。长期从事宏观经济管理和企业管理，从宏观与微观的结合上指导地区经济的改革和发展。作为国内商业模式研究专家，在《中国经济时报》开辟“新经营之道”专栏，近期又巴库《江苏经济报》“新商业模式讲堂”的主持人。主要论著有《新商业模式》、《产业集群的理论与实践》、《新经营革命》、《竞争力三元结构——大型企业集团发展论》、《名牌战略》、《新型工业化》等。

<<新商道108策>>

书籍目录

序新商道001策 专业全球化新商道002策 财散人聚新商道003策 占领客户新商道004策 流程式管理新商道005策 差异化竞争新商道006策 核心资源新商道007策 速度经济新商道008策 “优”和“势”兼备新商道009策 集群共生新商道010策 供应链经济新商道011策 顾客标准新商道012策 经营无形资产新商道013策 策略定价新商道014策 投资员工新商道015策 创新大于完美新商道016策 利他经营新商道017策 企业并购新商道018策 投资环境新商道019策 卖服务送产品新商道020策 软件创造核心价值新商道021策 数据管理新商道022策 现金流为王新商道023策 第五代市场新商道024策 企业以文化为根新商道025策 人性化管理新商道026策 循环经济新商道027策 第三方服务新商道028策 移动商务新商道029策 商务电子化新商道030策 集成创新新商道031策 眼力、魄力和毅力新商道032策 满意决策新商道033策 轻资产经营新商道034策 提高附加值新商道035策 终端为王新商道036策 胆商为首新商道037策 联盟经济新商道038策 蓝海战略新商道039策 资本经营新商道040策 价值网新商道041策 客户互动管理新商道042策 产权多元化新商道043策 集权与分权新商道044策 流程重于结果新商道045策 风险管理新商道046策 市场机会管理新商道047策 “快”优于“大”新商道048策 市值管理新商道049策 非内部增长新商道050策 刚柔宏微新商道051策 绿色经营新商道052策 业务外包新商道053策 尽人之智新商道054策 少管多理新商道055策 定位决定地位新商道056策 异质投资新商道057策 成本新解新商道058策 互联网产业新商道059策 消费升级新商道060策 营销解决方案新商道061策 机会大于风险新商道062策 软件服务新商道063策 人才激励新商道064策 品牌领先新商道065策 国际化进程新商道066策 商业计划书新商道067策 敬天爱人新商道068策 赢在平台新商道069策 竞争新态势新商道070策 消费服务新商道071策 时间管理新商道072策 价值的构成新商道073策 销售之道新商道074策 责任导向新商道075策 产业整合新商道076策 团队领导新商道077策 管理变革新商道078策 精耕细作新商道079策 正好即最佳新商道080策 知识工作者新商道081策 授权之道新商道082策 道、术、势新商道083策 扬长补短新商道084策 知识学习方式新商道085策 商业模式新商道086策 两头在内新商道087策 价值动力新商道088策 互动发展新商道089策 减法经营新商道090策 全球视野经理人新商道091策 财富周期新商道092策 蝶一体两翼新商道093策 核心竞争力新商道094策 决策要领新商道095策 价值链治理新商道096策 积极心态新商道097策 经营者的职责新商道098策 开发知识资源新商道099策 人才国际化新商道100策 价值投资的规律新商道101策 科学发展在企业新商道102策 人才机制新商道103策 成在沟通新商道104策 社会责任体系新商道105策 思维方式新商道106策 免费经济新商道107策 开发“威客”资源新商道108策 功夫在细分

章节摘录

新商道001策 专业全球化 在经济全球化的背景下，企业要获得竞争能力必须高度专业化，专业化是应对全球化的最好对策。

这就要求企业围绕一个主业做强、做大、做响品牌。

把优势发挥到最大，将要素来源和业务范围拓展到全球，从而实现专业全球化。

长期以来，企业扩大经营规模有两种基本方式：一种是专业全球化，以一个核心专业为主业，实现全球化经营；另一种是盲目多元化，同时做许多专业，实现低水平扩张。

经过长时期的实践证明，专业全球化获得成功；而盲目多元化大多不成功，最终又回归主业。

大宇集团曾经是韩国的第二大产业集团，拥有高达650亿美元的资产，在韩国经济中占据举足轻重的地位。

1999年7月亚洲金融危机刚刚开始，大宇集团这颗耀眼的明星便很快陨落了。

其深层原因是多元化经营导致债台高筑。

20世纪90年代初，大宇集团开始扩张性战略，四面出击，营业范围从贸易扩大到造船、汽车、通信、建筑、机械制造和金融等不同行业。

在资金不足的情况下大举借债，到1998年其债务攀升到500亿美元，超过其净资产的5倍。

过度多元化最终将大宇集团推向破产的边缘。

在经济全球化的背景下，企业要获得竞争能力必须高度专业化，专业化是应对全球化的最好对策。

这就要求企业围绕一个主业做强、做大、做响品牌，把优势发挥到最大，将要素来源和业务范围拓展到全球，从而实现专业全球化。

有人说“东方不亮西方亮”是分散经营风险的对策，其实分散配置资源是最危险的。

事实上，只有把东方亮好了再去亮西方，才能立于不败之地。

美国通用电气公司（GE）是世界500强中的最大公司之一，在开拓新领域的过程中坚持两个原则：一是老的领域一定要同时领先，做到全国数一数二；二是新的领域在三年内一定要达到全国前三名，如果达不到，那就干脆将它卖掉。

这就是东方先亮好再亮西方。

多元化也是可以搞的，关键是实施良性多元化，不能搞恶性多元化。

所谓良性多元化主要是围绕企业的核心能力来扩大经营范围。

企业的核心能力是根，千万不能轻易动摇，其经营范围可以逐步扩大，向产业链的高端攀升，这样的多元化才是良性的多元化。

当然，良性多元化还是要突出一项主业。

一般来说，主业要达到企业经营总量的2/3左右，坚决不能拿主业来赌博。

任何削弱主业竞争力的行为都必须杜绝。

只有当主业的成长空间有限时，才可以转向新产业，把新产业培育成新的主业，这样可使企业不断走向成功，实现有竞争力的可持续发展。

新商道002策 财散人聚 经营成果的分享是现代企业经营者必须具备的经营理念，因为企业财富的创造是各个方面共同努力的结果。

首先要与企业职工分享，其次要回报社会各界，最后要事献于慈善事业。

财富分配是经营企业的一个核心问题，对企业创造的财富如何分配，历来有两种方式，但不同的分配方式有不同的发展结果。

一种是财散人聚，就是把财富分散给大家，则人心凝聚，企业兴旺；另一种是财聚人散，就是把财富集中到经营者或少数人手中，则人心涣散，企业衰退。

“红顶商人”胡雪岩是一位企业经营高手，在清代后期盛极一时，誉满朝野。

到过胡雪岩安徽故居的人，都会发现他家院子中间有三口水缸，是套在一起的。

小缸在里边，中缸在中间，大缸在外边，这是胡家教诲子孙的传家之物，蕴涵其分配财富的经营理念。

<<新商道108策>>

即用三口缸中的水来比喻企业每年赚来的钱要分三块来分配，其中里边的小缸水是自己的，自己拿最小的部分；中间的中缸水是职工的，作为给职工的回报。

外边的大缸水是社会的，作为对社会的贡献。

这种分配方式是绝妙的经营之道，既凝聚了企业职工的人气，又得到了社会各界的支持，使企业得以长盛不衰，持续发展。

然而，也有相反的情况，某个大学的教授，争取到一个国家级的研究课题，他组织了一个团队（主要是他的学生）一起研究，待研究完成取得成果后，他却将研究经费和奖励一个人独吞。

从此再也没有人愿意参加他的团队，这也就意味着失去了合作从事新课题研究的可能。

正反两个事例，生动地说明了财散人聚和财聚人散的深刻道理。

经营成果的分享是现代企业经营者必须具备的经营理念，因为企业财富的创造是各个方面共同努力的结果。

首先要与企业职工分享。

他们是创造财富的主体，要以感激的心情给他们以回报。

不但要有好的劳动报酬和生活福利，还要对骨干职工和长期服务于企业的职工给予股份奖励，这样才能留住人心，激发职工的凝聚力和创造力。

其次要回报社会各界。

企业之所以能安定经营、聚集财富，主要是有政府提供的经营环境，有社会各方的服务支持，企业理应按章纳税，给社会服务以有偿，这些回报是必需的。

最后要奉献于慈善事业。

任何社会总有弱势群体，企业取之于民用之于民，捐助穷苦民众是有德之举，这将为企业增添光彩，使企业拥有美好的发展前景。

财散人才聚，企业经营者应恪守这条铁的准则，使企业聚集更多更大的财富。

新商道003策 占领客户 “占领客户”是一种全新的经营方式，通过锁定客户。

提高客户的黏性，促进可持续经营。

客户要做减法，因为企业的客户结构符合“二八原理”。

其中20%的客户为企业创造80%的效益。

业开拓市场一般有两种方式：一种是占领市场，另一种是占领客户。

两种方式途径不同，结果也完全不同。

实践证明：占领客户是真正的成功，企业市场营销从占领市场到占领客户是经营方式的重大变革。

在日本考察访问时曾听到两个故事，颇令人深思。

第一个故事是：一家日本理发店为每次来理发的顾客都建立数据库。

凡到该店理过发的顾客20天以后均会接到一个通知，其内容是：您是什么时候来我店理发的，您的头发是什么类型，您喜欢的发型是什么类型，您用的洗发水是什么型号，您用的发乳和香水是什么品牌，我们都已经为您准备好了，您该来我店理发了。

这个通知使每位顾客都感到很温馨，自然会再到这个店去理发。

第二个故事是：一个加拿大的朋友在温哥华买了一辆二手丰田汽车。

有一次到丰田的维修店进行小修。

过了一个月左右，他收到日本丰田公司发来的通知：您是我们丰田的客户，曾经在温哥华修过车，现在您车上有个零部件将发生故障，希望尽快来修理，以免发生事故。

原来丰田公司在维修时已经在这辆车上安装了软件，通过软件始终跟踪这辆车的运行，只要车在运行，就一直为车主服务。

这两个故事说明同一个道理：锁定客户也就等于赢得了市场。

“占领市场”是一种传统的营销方式，许多企业到处设立经营网点，大量投入硬件建设，四处招聘推销人员，这种开拓市场的方式是粗放型的，企业与客户的关系是单纯的买卖关系。

客户往往良莠不齐，过路客人多，以致货物虽卖出去了，但货款长期收不回来，造成庞大的应收账款，甚至上当受骗。

同时，由于网点战线太长，企业难以管理，容易处于失控状态，致使企业亏损，这样的事早已屡见不

<<新商道108策>>

鲜。

“占领客户”是一种全新的经营方式，通过锁定客户，提高客户的黏性，促进可持续经营。对客户要做减法，因为企业的客户结构符合“二八原理”，其中20%的客户为企业创造80%的效益。这20%的客户虽是少数，但却是企业的“黄金客户”，必须为其精心服务。对“黄金客户”要从一般的买卖关系发展为利益共同体关系，通过深入了解其各种需求，进行跟踪定向服务，与客户一起发展，一起成长，努力培育企业的美誉度和顾客的忠诚度。这种“占领客户”的经营方式，抓住了根本，突出了重点，缩短了战线，建立了阵地，是集约型的开拓市场方式。

只有全心全意为客户服务，才是实现持续经营的治本之策。

新商道004策 流程式管理 流程式管理是一种先进的管理方式，属扁平化的横向管理。主要是通过业务流程把市场需求信息横向传递到生产经营的各个环节中去，由于信息传递及时，有效地提高了企业对市场的应变能力。

前，企业管理正在经历深刻的变革，从职能式管理转向流程式管理。随着经济全球化和信息化的进程加快，企业中传统的职能式管理与快速的市场变化已不相适应，先进的流程式管理随之应运而生。

江苏靖江三江电机公司是一家专业化的电机生产企业，主要为家用电器产品配套生产各种专业电机，在国内小有名气，处于同行领先地位。

近年来公司碰到一个难题：该公司的电机一直与海尔集团的产品配套，以往的订单都是一个半月以前安排的，但最近的订单三天就要交货，否则就拿不到订单。

海尔是大客户，一定要满足其需求，但按照公司现行的管理方式却又实在无法完成，因为其职能式管理对生产的调整时间很长，至少以月为周期。

某IT公司表示能解决三江公司的难题，要求对公司的管理方式进行改造，从职能式管理转变为流程式管理，同时用信息化技术来运行。

通过管理方式的改造，企业提高了对市场的应变能力，成功地满足了三天交货的要求，不仅赢得了订单，而且提高了市场竞争力。

职能式管理是一种传统的管理方式，属金字塔式的纵向管理，主要通过职能层级来传递信息。由于纵向层级多，信息传递速度慢，而且信息容易失真，同时职能部门之间信息阻隔，必须要通过更高的层级来达到信息沟通。

这种管理方式是计划经济时代的产物，在计划分配和市场变化不大时还可以基本适应，但对于当今市场瞬息万变、竞争异常激烈的环境就很难适应了。

而且，由于信息迟缓和失真，这种管理方式不仅对市场的反应能力差，还可能造成极大的浪费。

有个企业由于信息不灵，盲目采购零部件，一种配套件库存量可用80年，这就是对职能式管理的惩罚。

。 流程式管理是一种先进的管理方式，属扁平化的横向管理。

主要是通过业务流程把市场需求信息横向传递到生产经营的各个环节中去，由于信息传递及时，有效地提高了企业对市场的应变能力。

流程式管理不仅能够应用于企业内部，还可以应用到企业外部，形成整体供应链流程，这是流程管理的优势所在。

流程式管理方式大大提高了企业的竞争能力：首先，提升企业对市场的反应能力，市场需求通过业务流程迅速传递到生产经营的各个环节，企业能快速应变市场；其次，降低企业的成本，由于信息畅通，减少了库存，加速了资金流转；最后，部门之间关系和谐，在部门间加强信息沟通，减少了不必要的摩擦。

流程式管理的作用得到了充分的体现，这是当今企业管理的重大变革。

<<新商道108策>>

编辑推荐

运筹天下生意之策，参悟商界成功之道。
商道即人道，至高境界存在于诚。

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>